

Change-Friendly Leadership

How to Transform Good Intentions into Great Performance

Dr. Rodger Dean Duncan

Maxwell Stone Publishing ISBN 978-0-9852135-0-3

Vele veranderingsinitiatieven falen niettegenstaande de goede intenties.

In dit boek 'Change-Friendly Leadership' toont Dr. Rodger Dean Duncan aan dat menswaardigheid, toegankelijkheid en vriendelijkheid de noodzakelijke maar dikwijls vergeten elementen van succesvolle veranderingen zijn.

Een eenvoudige memo of persmededeling volstaat niet. Actieve en bedachtzame medewerking van iedereen is nodig.

De schrijver neemt ons eerst mee op een reis met zijn familie. Zij boekten voor iedere nacht een kamer in dezelfde keten: steeds identieke kamers zodat de kinderen er zich gemakkelijker 'thuis' zouden voelen.

Bij de derde overnachting maakte zijn 4-jarige zoon de volgende opmerking: 'Wij hebben nu enorm veel kilometers afgelegd en toch komen wij steeds terug naar dezelfde kamer!'

Inderdaad, tijdens een veranderingsproces zullen velen steeds maar vragen 'Zijn wij reeds aangekomen?' Sommigen zullen opkijken tegen de 'reis', anderen tegen de richting die je uit wil en nog anderen zullen zelfs weigeren in de auto te stappen.

De grote uitdaging bij een veranderingsproces zijn meestal niet de strategie, de structuren of de processen maar wel de gevoelens.

Niets zal veranderen als het gedrag van de mensen niet verandert.

Vele veranderingsprocessen worden met veel toeters en bellen aangekondigd. De pijn die erop volgt wordt genegeerd. Veranderingen brengen ons buiten onze comfortzone en produceren stress. Mensen bieden weerstand aan deze stress en niet aan de veranderingen.

Een 'veranderings-vriendelijke werkomgeving' betreft het hoofd, het hart en de verwachtingen bij alle acties.

Werkelijk engagement is functie van een individuele discretionaire inspanning. Mensen kiezen om hun energie, enthousiasme, creativiteit en passie te investeren in iets dat voor hen zinvol en waardevol is.

Mensen voelen zich via drie dimensies verbonden met een organisatie:

- Rationele dimensie: verstaan van rol en verantwoordelijkheid.
- Emotionele dimensie: brengen van passie en energie in het werk.
- Motiverende dimensie: hoe performant zijn zij?

4 categorieën worden gebruikt om het engagement te meten en bepalen:

- Geëngageerd: hoge scores voor alle drie de dimensies. Mensen geven zich volledig.
- Betrokken: gedeeltelijk geëngageerd met goede scores voor de Rationele en Motiverende dimensie, doch lagere score voor de Emotionele dimensie.
- Ontgoocheld: gedeeltelijk geëngageerd met lagere scores voor alle drie de dimensies en speciaal voor de Emotionele dimensie.
- Niet-geëngageerd: afhaken voor alle drie de dimensies. Mensen dragen niet meer bij tot het succes en zijn dikwijls een ballast.

“Veranderings-vriendelijk”: Rijmen en redenen.

5 leidende principes vormen de basis van “veranderings-vriendelijkheid”:

- Hou het simpel, ga terug naar de basis: eenvoudige en kostefficiënte oplossingen voor een groot aantal performantie uitdagingen.
- Resultaten, geen excuses: ga naar oorsprong van het probleem. Als je dit negeert kom je tot ‘domme’ oplossingen.
- Controleer de reis: verifieer regelmatig je kaart en kompas.
- Wees een tuinier: ga voor groei. Repareren is niet voldoende. Tuiniers koesteren hun omgeving en cultiveren met zorg.
- Leidt de ‘volledige’ mens: aandacht voor intellectuele groei en ontwikkeling, mensen willen leren. Aandacht voor vriendelijkheid, respect en waardigheid, mensen worden graag geapprecieerd. Aandacht voor zingeving, mensen kennen graag de context.

Authentiek leiderschap

Het leiden van veranderingen vereist vertrouwen in je:

- Karakter
- Competentie
- Beweegredenen

Pas als je zelf overtuigd bent kan je anderen inspireren je te vertrouwen.

“Denk-vriendelijk”: Bekijk de wereld door een andere lens.

Ons brein ageert meer uit zelfbehoud dan uit rationaliteit. Wij vermommen onze verhalen als feiten.

De schrijver stelt hier de FIND-IT model voor:

- *Focus*: op de situatie.
- *Inquire*: onderzoek de mogelijkheden die je nog niet overwogen had.
- *Notice*: aandacht voor de individuele pixels van het landschap.
- *Discern*: maak het onderscheid tussen feiten en veronderstellingen.
- *Integrate*: integreer wat je in de vorige twee fases ontdekte.
- *Translate*: vertaal in productieve acties.

“Praat-vriendelijk”

Werkelijke dialoog voelt soms oncomfortabel aan. Daarom blijven er een aantal punten onbesproken (de fameuze olifant in het midden van de kamer).

Wees je bewust van het verschil tussen impliciete en expliciete communicatie: de olifant is impliciet, maar het is slechts nadat je deze olifant expliciet maakt dat een werkelijke dialoog mogelijk is.

Dit kan gebeuren door het volgen van het volgende proces:

- Identificeer de olifant
- Ontdek de onderliggende veronderstellingen die mensen hebben over de olifant.
- Maak het mogelijk op een veilige wijze over de olifant te praten.

“Vertrouwens-vriendelijk”

Een van de meest courante vertrouwensbreuken ontstaan wanneer een leider zijn positie of status gebruikt om iets gedaan te krijgen. Mensen zullen misschien wel volgen uit onderdanigheid maar nooit met engagement.

Volgende vijf stappen voorkomen dat je als leider in deze val loopt:

1. Stel je eigen motieven in vraag.
2. Wees zeker van je zaak.
3. Controleer je taalgebruik.
4. Hou de gewenste resultaten voor ogen.
5. Bouw communicatie barrières af.

“Team-vriendelijk”

Een team is effectief wanneer:

- het een écht team is, niet alléén bij naam;
- het een meeslepende doelstelling heeft;
- het een structuur kent die samenwerking écht mogelijk maakt;
- er een koesterende omgeving gecreëerd is;
- er vaardigheidsgerichte coaching plaatsvindt.

Het “veranderings-vriendelijk” leiderschapsmodel.

Stap 1: valideer de reis.

Verandering is zich begeven van het heden door een neutrale zone (noch compleet oud, noch compleet nieuw) naar een toekomst die anders en hopelijk beter is.

In de neutrale zone voelen mensen zich onzeker, verward en onzeker. Een duidelijke en verstaanbare visie op de toekomst met ‘Wat betekent dit door mij?’ helpen ons door deze zone.

Stap 2: kijk uit voor snelheidsdrempels.

Kijk uit voor de signalen van weerstand:

- verwarring
- stilte
- afleidingsacties

Stap 3: maak een duidelijke wegbeschrijving.

Gebruik de volgende 6 hefboomen:

1. link aan passies
2. vernauw de kennen/doen kloof
3. genereer sociale steun
4. werk in harmonie
5. focus op gedrag
6. maak het makkelijk

Stap 4: bouw een coalitie

Je hebt een CAST nodig:

- Champions: je advocaten van de verandering.
- Agents: zij plannen en voeren de veranderingen door.
- Sponsors: zij keuren goed, legitimizeren en demonstreren eigenaarschap van de veranderingen.
- Targets: mensen die hun kennis, veronderstellingen, houding, emoties en gedrag moeten aanpassen om de verandering duurzaam te maken.

Stap 5: steek de stromingen over.

Navigeer voorzichtig door de stromingen van de veranderingen. Zijn de stromingen niet favorabel: ga ertegen in en doorbreek deze.

Dit betekent dat culturele veranderingen noodzakelijk zijn. Leaders moeten een cultureel bewustzijn opbouwen anders leidt de cultuur de leider.

Het in lijn brengen van de cultuur is belangrijker dan culturele integratie: bouw op de sterkten van subculturen in plaats van energie te spenderen deze te willen veranderen.

Stap 6: blijf bij je boodschap.

Wees steeds duidelijk over het wat, hoe en wanneer je communiceert.

Stap 7: pas op voor de kloof.

Flexibiliteit is nodig wanneer er zich onverwachte situaties voordoen. De kunst is te voorkomen dat men terugvalt op vroegere houdingen of gedragingen.